

轉
變
中
的

香 港 企 業 管 理

饒美蛟 何順文編



轉變中的

香 港 企 業 管 理

饒美蛟 何順文 編

三聯書店(香港)有限公司

責任編輯 陸國強 鄭德華
裝幀設計 阮永賢

書 名 轉變中的香港企業管理
編 者 饒美蛟 何順文
出版發行 三聯書店(香港)有限公司
香港域多利皇后街九號
JOINT PUBLISHING (H.K.) CO., LTD.
9 Queen Victoria Street, Hong Kong
印 刷 陽光印刷製本廠
香港柴灣嘉業街十號十二樓
版 次 1993年10月香港第一版第一次印刷
規 格 大32開 (140×203mm) 400面
國際書號 ISBN 962·04·1106·4
© 1993 Joint Publishing (H.K.) Co., Ltd.
Published & Printed in Hong Kong

編 序

香港的工業化始於1950年初，1960年代可說進入經濟起飛階段。香港本地生產總值（GDP）每年平均增長率，1965—1980年為8.6%，^①1981—1990年為7.1%，^②為世界經濟增長率最高的國家（地區）之一，成為名聞遐邇的新興經濟體（Newly Industrializing Economies，或NIES）。在亞洲，香港與南韓、台灣、新加坡合稱為“亞洲四小龍”。香港財政司麥高樂在1992—1993年財政預算案中宣稱，1991年香港的每人平均所得已達美金14,102元（1992年估計可高達16,000美元），高踞四小龍之首，在亞洲亦僅次於日本。香港現今已昂然成為世界高收入地區之一，也是世界主要的金融、貿易和製造業中心。

香港的“經濟奇跡”，是很多因素交互影響促成的，其中包括港府施行的極少干預經濟政策、外資的持續流入、優良的基礎設施、外向型的市場經濟體系、本地企業家精神的旺盛、

① 見世界銀行，*World Development Report 1991*, Oxford University Press, 1991.

② 1971—1980年為9.5%，見亞洲發展銀行*Asian Development Outlook, 1991*.

勤奮的勞工、高效率的政府行政結構和公務員（文官）制度、完善的法律制度，以及和諧的勞資關係等。但是，香港企業管理水平的不斷提高，也是香港經濟高速成長不可忽視的一環。

香港企業管理型態是多元化的，按企業的資本結構來劃分，可區分為下列幾種不同的管理體制或風格：外國跨國公司、台資企業、本地華人家族企業和中資企業，其中中小型華人家族企業在數目上可說最多。

香港的企業管理儘管有其一定的特色，遺憾的是我們對它的認識，可說在很大程度上是表面性的，有關企業管理的研究成果，不論在質或量上來說，可說遠遠不足，這與香港經濟的高速成長可說不太相稱，這種現象頗引起海外管理學者的一些詫異。近年來，上述情況可說開始有了一些改觀。

不論從什麼角度來看，企業管理的研究顯然有其必要性，這種研究不是空中樓閣，它必須與實際相結合。只有通過研究和分析，才能加深我們對一個地方企業管理的認識，進而找出改善的方法，提高企業管理的效率（efficiency）和效能（effectiveness）。至於有關的研究工作，自然主要落在本港各大專院校商學院系教員的身上。目前本港大專院校的商學教育，以教科書而言，近乎百分之一百採用外國（主要是美國）學者為其本土學生而編寫的教科書，另外輔以一些參考資料如學術期刊、論文，有本地的，也有外地的。一些高年級或研究院的課程，則以學術期刊論文為主。長久以來，香港大專院校所缺乏的是以本地作出發點的教科書（包括中、英文），另一方面，本地有分量和及時的企業管理論文（中、英文）亦不足夠。教科書主要是受本地市場的限制，而後者則與人力有關。上述客觀因素的存在，很難在短時間改變過來。

儘管香港商界（尤其是外資公司或較大規模的華人家族企業）以英文作為媒介語，香港始終是一個以華人為主體的社會，通曉中、英兩種語言的經理數目仍很多，有興趣閱讀中文期刊的亦為數不少。可是迄今為止，坊間還沒有一本比較全面介紹本港企業管理的專書，不論是中文抑或英文書籍均付闕如。這種情況有必要加以改善。

約一年以前，三聯書店編輯部的朋友與我們談起了香港企業管理書籍的問題，經過意見交流後，我們咸認為需要一本較具體介紹本港企業管理的專書，其後三聯書店總編輯陳昕先生也很贊同我們的看法，於是決定上馬。由於企業管理學跨好幾個職能領域，在專業分工原則下，我們遂以論文集的方式進行。我們邀約部分在本港大專院校從事企業管理的學者或訪問學人分別撰述各有關專題。

在本書醞釀時，我們即訂了一個明確的方向和指引：這是一本普及性的書，對象不是學者，因此文章不能寫得過分深奧。我們希望通過這本書，讀者可以較清楚地了解以下幾個問題：香港企業管理的現狀如何？問題何在？面對不斷轉變中的企業環境（如經濟、政治、科技、社會等），未來的發展路向如何？這幾點都是屬於大問題，本書不可能提供全部的答案，但希望可以幫助讀者多些了解，並進一步探索。

本書的結構分為以下六大篇：(一)導論——轉變中的香港宏觀企業環境；(二)管理綜論；(三)市場管理；(四)人力資源管理；(五)會計與財務管理；和(六)生產質量管理。每篇內均有一定數目的文章，總共有21篇，而每篇論文則獨自成一章。在各篇文章中，除兩篇論文近期曾在其他刊物發表外，其餘19篇均屬第一次發表。參與本書撰寫的學者共有23位，14位執教於香港中文大學工商

管理學院，其餘來自本港及海外院校，他們均就其任教或研究的課題範圍撰述有關篇章。

本書除了可供本港工商界經理實務人員及海內外各界有興趣了解香港企業管理之人士參閱外，亦可作大專院校工商管理各科系學生及在職文憑班學員的補充教材之用。此外，部分材料亦適用於本港中學或大學預科生修讀《商學》，《企業概論》及《會計學原理》之參考。

在本書撰寫編輯過程中，三聯書店（香港）有限公司總編輯陳昕先生和策劃編輯鄭德華博士給予不少寶貴意見，謹此致以衷心謝忱！而本書能在甚短的時間內付梓排印，陳、鄭二先生居功尤大。此外，本書各個專題的有關作者亦與我們緊密合作。沒有上述許多人的協助，本書沒有問世機會。

饒美蛟 謹識
何順文

1992年12月1日

目 錄

編 序	饒美蛟 何順文	iii
-----	---------	-----

第一篇: 導論——轉變中的香港宏觀企業環境

一、香港企業環境之轉變	饒美蛟	3
二、經營策略: 政治風險之處理	楊怡凱	29
三、香港之商業道德	杜納梅 白思奇	43
四、香港之商業法律	姚棟華	62

第二篇: 管理綜論

五、香港企業之管理風格: 轉變與挑戰	劉忠明	83
六、香港廠商管理技術之引進	饒美蛟	101
七、香港企業之資訊管理與競爭策略	何順文	117

第三篇: 市場管理

八、香港市場管理理念	李金漢	137
九、香港宏觀市場趨勢及其對市場 管理的影響	謝清標	150

十、香港之消費行為:以銀行服務

為例.....	許丹林 陳志輝	168
---------	---------	-----

第四篇:人力資源管理

十一、香港人力資源管理透視.....	饒美蛟	185
十二、香港員工之招募和績效 評估.....	滕慕蓮 溫文姬	208
十三、香港員工之訓練與發展.....	潘偉強	225
十四、轉變中的香港勞資關係.....	敖恒宇	239
十五、香港員工工作生活質素問題.....	周國強	254

第五篇:會計與財務管理

十六、香港會計實務的現況與 前景.....	李淑儀 林萬里	283
十七、香港投資評估、融資決策與 股息政策.....	葉耀強	299
十八、香港企業之集資:現狀與展望.....	莫文光	310
十九、香港企業高層主管對資本投資 風險的看法和處理.....	何順文 楊兆榮	326

第六篇:生產質量管理

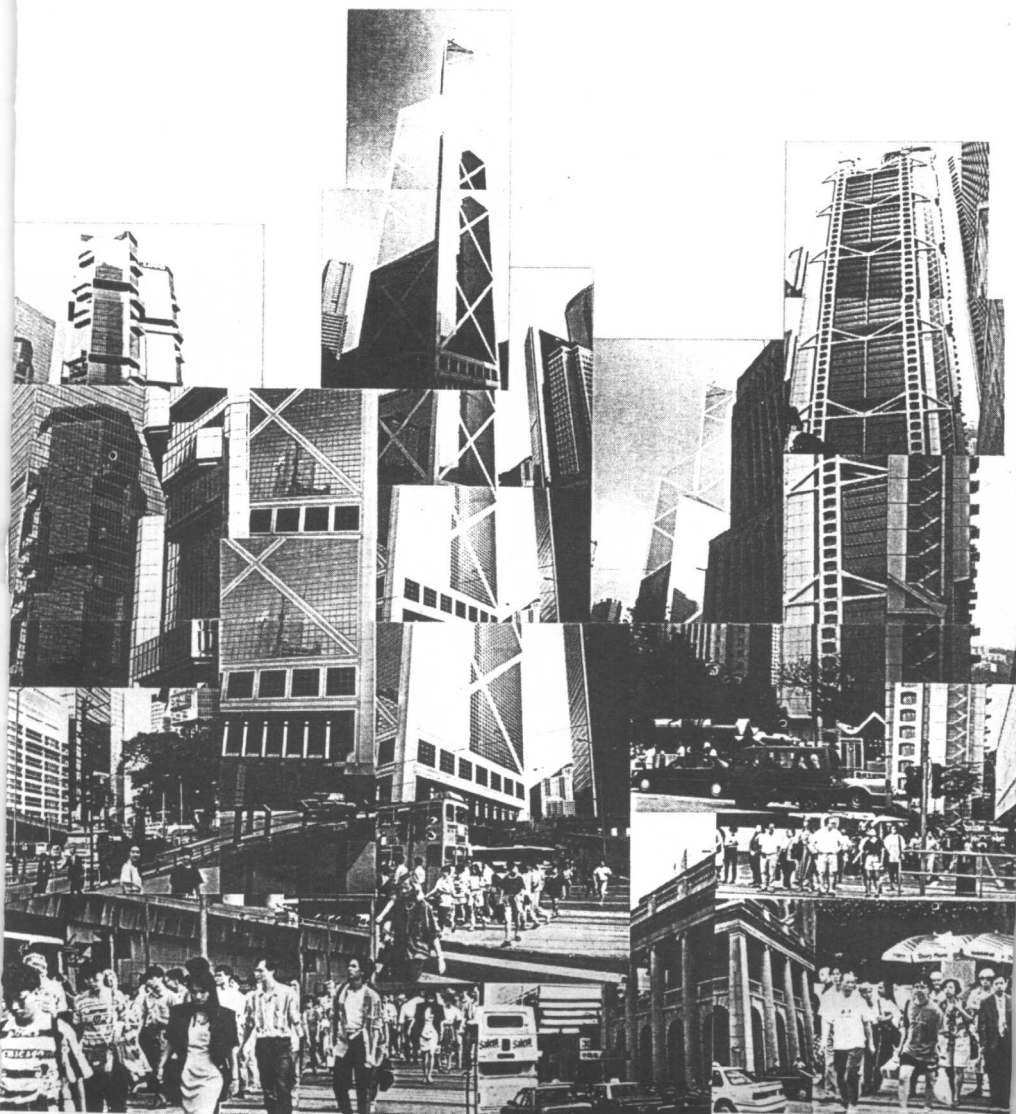
二十、香港製造業管理透視.....	丁·魏斯頓	353
二十一、香港之品質管理.....	盧興猷	371

編者簡介.....		385
-----------	--	-----

作者簡介.....		388
-----------	--	-----

第一篇：導 論

——轉變中的香港宏觀企業環境



一、香港企業環境之轉變

饒美蛟

1. 引言

自1950年以來，香港在經濟上取得了極其驕人的成就，國民總產值（GDP）的平均實質增長率，1965至1980年為8.6%，1980至1989年為7.1%（世界銀行，1991），是世界增長最快速的國家（地區）之一。香港今日已成為名聞世界的新興工業經濟體（newly industrializing economies, NIES）之一，與新加坡、台灣和南韓同被稱譽為“亞洲四小龍”。以人均所得而言，1991年香港已達14,102美元，為“四小龍”之冠。香港財政司麥高樂在宣讀1992—1993年度財政預算時更宣稱，1992年香港的人均所得可高達16,000美元（見表一）。年前，世界銀行已將香港劃入高收入的國家（地區），今日香港的人均所得水平已超越愛爾蘭和西班牙，並緊追紐西蘭、澳洲和英國三個先進國家。

香港經濟的成長反映在多個層面，企業的發展是其一。香港企業一直是在變動的環境下運行生存，大多數且取得令人艷

表一 香港各年之失業率，通脹率及人均所得

年期	失業率 (%)	就業不足率 (%)	通脹率 (%)	人均所得 (美元, 當年價格)
1961	1.7	—	—	289
1966	3.7	—	0.9	524
1976	3.2	—	3.4	2,526
1980	3.8	—	15.6	5,270
1981	4.0	—	14.0	5,597
1982	3.6	—	10.6	5,433
1983	4.5	—	9.8	4,973 ^①
1984	3.9	—	8.2	5,905
1985	3.2	1.9	3.2	6,133
1986	2.8	1.7	3.2	6,974
1987	1.7	1.0	5.5	8,439
1988	1.4	0.7	7.4	9,798
1989	1.1	0.8	10.2	10,918
1990	1.3	0.9	9.7	12,097
1991	1.9	1.6	11.6	14,102*
1992	2.2*	2.1*	9.5*	16,000*

註: ①因1997信心問題, 1983年之港元匯率暴跌, 導致當年的美元計算之人均所得下跌。

* 估計數; 見港府財政司宣讀之1992-1993年度財政預算案。

資料來源: 1961與1966年之失業率從當年人口普查中計算而得。

見香港統計署, *Hong Kong Statistics 1947-1967*; 香港統計署, *Hong Kong Annual Digest of Statistics* (各年期); *Hong Kong Monthly Digest of Statistics* (各期); 《香港年報》1992年。

羨的成績，這反映企業決策人對企業環境的應變能力。進入九十年代，香港企業面對一個嶄新的局面，例如九七的來臨，經濟的轉型，人才的外流，員工價值觀念的改變，新的國際競爭形式，以及新貿易集團整合的出現等。在動態的競爭環境下，達爾文的“優勝劣敗，適者生存”這句話，是顛撲不破的真理。

“適者”之所以能夠生存，必須具備兩個條件，首先是對環境的洞察與了解，其次是採取適當的策略與手段以應付環境。本章先簡述企業宏觀環境的概念與內涵，再嘗試簡略勾勒幾個香港宏觀環境因素的轉變，內容包括：(一)香港的宏觀經濟趨勢；(二)經濟結構的變化；(三)政府在經濟體系扮演的角色；(四)人口結構的變化；(五)教育與科技水平；(六)香港的貿易形態及其轉向等。

2. 企業的宏觀環境

企業決策人是在某一種特定的環境下運作的。二十世紀初期，企業面對的經營環境很少改變，因此決策人有信心預測將來。可是，近30年來，企業活動的範圍比以前大且複雜，所面對的環境也是動態的，因而引發了對企業長期規劃的重視。動態的環境必然有不明確的因素存在，它可能給企業帶來機會，也可能造成威脅。怎樣掌握契機，消除威脅，是衡量決策人效能的準則。

企業的宏觀外部環境，按種類可概略分為“一般環境”與“作業環境”(task environment)。一般環境指某些環境因素影響某一社會內的所有企業機構，並非影響單一企業，故亦稱為“間接環境”，例如經濟、政治、法律、科技、社會文化、教育等。作業環境因素則較直接影響個別的企業組織，亦稱為

編者簡介

饒美蛟博士

現任香港中文大學組織與管理系講座教授兼組織與管理學主任 (Director of Studies)。饒教授畢業於香港中文大學，獲社會科學學士 (優異) (主修經濟，副修會計與財務)，美國 Vanderbilt 大學碩士，加拿大英屬哥倫比亞大學 (UBC) 工商管理碩士 (MBA)，省立 Simon Fraser 大學哲學博士。饒博士先在新加坡南洋大學任教，1977 年出任香港中文大學工商管理學院講師，1983 年晉升高級講師，1987 年升任教授。並於 1992 年晉升講座教授。1983 至 1984 年，饒教授任英國愛丁堡大學博士後研究員 (Post-doctoral Fellow)。

饒教授有多本中、英文著作問世，其中專著有 *Export Expansion and Industrial Growth in Singapore* (1979)，《經營與管理：從西方到東方》(1987)，全編之著作有《企業管理學導論》(1981, 1991)，《香港企業環境與管理》(1991)，*Chinese Banking in Asia's Market Economies* (1989)，*Industrial and Trade Development in Hong Kong* (1991)，《香港與亞太區華人銀行業》(1991) 和《轉變中的香港企業管理》(1993) 等。此外，饒教授已發表之中、英文論文已逾一百篇，

濟環境有三大變數：通貨膨脹，失業與國民總產值（或人均總產值）。自然，影響上述經濟變數之利率或外匯率也很重要。

政府的宏觀經濟政策旨在降低失業率、抑制通脹率以及提高人均所得水平。香港是一個極端開放型的經濟體系，長期以來，它主要是依靠市場機制調整內部經濟的運行，而且調整是自動性的。1983年10月以來，在聯繫匯率制度下，港府通過銀行公會和外匯基金加強對利率的控制，以維持美元與港元的兌換率在聯繫匯率的水平（U.S. \$1 = H.K. \$ 7.8）。

表一揭示了香港由1961至1992年之失業率、通脹率及人均所得水平。由於經濟持續的增長，香港的失業率長期處在低水平。按照經濟學的定義，失業率如低於4%，則被認為已達致充分就業。以這個準則來說，香港可說長期處在充分就業的狀態，自1987年以來，失業率不足2%，因而造成相當嚴重的勞工短缺現象，政府於是採取輸入勞工的政策。由於本章旨在勾劃宏觀經濟趨勢，故不擬對輸入勞工此一政策進行討論。

至於通脹率，六十與七十年代中期前，香港的通脹率處在較低的水平，七十年代後期則開始攀升，1980—1982年達到雙位數，其後趨向緩和，1989年開始又再攀升。如何有效抑制高通脹已成為當前港府經濟決策的焦點之一。

表一揭示的人均所得水平變化，說明香港人的物質生活水準不斷在提高，在亞洲國家（地區）中，香港僅次於日本（富裕的產油國如科威特，阿拉伯聯合酋長國及汶萊除外）。

4. 經濟結構的變化

本節探討香港經濟結構的變化，旨在了解經濟各部門的相

對重要性。按照聯合國的經濟結構分類法，我們把經濟的整體活動分為下列三個產業部門：初級產業，第二級產業及第三級或服務性產業。初級產業指主要天然資源的開發如漁農業、能源、鑛業和森林。第二級產業主要包括產品的製造如工業、建築業等。第三級或服務性產業則包括財務業的活動，個人及商務服務，零售批發及貿易、旅遊業等。

香港除優越的海港外，缺少其他天然資源，因此初級產業的產值在本地總產值（GDP）中所佔的比例向來很低，與農業為主的國家不能相比。初級產業的產值在1970年佔GDP的2.2%，且有逐漸下降的趨勢，1990年僅佔0.3%（見表二）。

在第二級產業中，製造業所佔的比例最為重要。香港在1949年以前，經濟活動以轉口貿易為主。1949年國內政局改變，轉口貿易式微，香港於是開始工業化，以出口為主。初時出口的工業產品限於紡織，其後產品逐漸多元化，除紡織外，還包括成衣、玩具、電子、五金、機械、食品加工、化學產品等。製造業產值在本地總產值的比例於1970年達到最高峯（30.9%）。其後由於服務性行業（特別是金融業）的發展，製造業產值的比例逐漸下跌。1979年，中國採取改革開放政策，正值此時，香港的勞工密集行業因本地工資高、租金昂貴而導致其比較利益逐漸消失，於是廠家逐漸將其工序北移至大陸珠江三角洲及其他經濟特區和沿海城市。目前，玩具、成衣、鞋等勞工密集工業產品的生產已大量北移，造成製造業在本港總產值比例進一步下跌，1990年僅佔16.7%（見表二）。

相對於第二級產業產值在本地總產值的比例下降，服務性行業的重要性則在上升，由1970年的60.1%提升至1990年的69.4%，其中金融業比例的增加最為顯著，其次是商業（零售